

***UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro***

***FACC- Faculdade de Administração e Ciências Contábeis***

***ALIANÇA ESTRATÉGICA:***

O poder da união entre empresas no cenário contemporâneo.

***Aline Maria Pereira***

Rio de Janeiro  
Julho 2011

# ***ALIANÇA ESTRATÉGICA***

O poder da união entre empresas no cenário contemporâneo.

Por

**Aline Maria Pereira**

Monografia apresentada como trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Professor Orientador: Uriel Magalhães.

Rio de Janeiro  
Julho 2011

## ***Dedicatória***

Primeiramente a Jesus Cristo que sempre me ajudou e me abençoou em todos e quaisquer momentos de minha vida.

Dedico este estudo aos meus pais: Antonio Augusto Pereira e Maria Lusinete Pereira pelos seus reconhecidos esforços em me fornecer a educação e os aprendizados significativos para toda a minha vida. Eles são os responsáveis pela minha existência e por todo o meu motivo em estudar e me tornar uma pessoa cada vez mais aprimorada. Posso dizer que tais pessoas são como anjos, que me guiam em todo meu percurso e me inspiram em todas as minhas atitudes.

Ofereço também esta pesquisa a todos os meus amigos estudantes de administração da UFRJ, visto que muitas tarefas e lições são construídas e realizadas em conjunto. O espírito de equipe e a sintonia que há entre nós nos permitem uma maior integralização e, portanto, um estudo mais amplo e rico, já que um contribui para o sucesso e aprendizado do outro.

## ***Agradecimentos***

Agradeço a todos os meus grandes amigos conquistados na UFRJ que, sem dúvidas, serão levados para toda vida. Estes também foram responsáveis pelo meu desenvolvimento na graduação e me mostraram que sozinho não chegaremos a nenhum lugar. O crescimento foi conjunto, nesta faculdade o espírito de coletividade foi um dos maiores aprendizados.

Aos meus pais e irmão, que foram e sempre serão o meu porto seguro, minha inspiração, minha força e vontade em lutar e alcançar meus objetivos.

Ao professor Uriel, que com todo seu potencial intelectual me ajudou a realizar este presente estudo e assim concluir a tão desejada faculdade.

A Jesus Cristo, o grande pai de toda humanidade.

***“A maneira menos atraente de tentar vencer em termos globais é  
pensar que você pode abraçar o mundo sozinho.”***  
(WELCH, 1987 em palestra, citado por YOSHINO e RANGAN, 1996, p. 3)

## ***Resumo***

Esta monografia relata o estudo de uma pesquisa caracterizada como qualitativa, bibliográfica, exploratória, e delineada pelo método de estudo de caso. A mesma busca proporcionar maior familiaridade com o problema ao definir de diversos ângulos a variável aliança estratégica, busca obras já editadas sobre o tema em questão e explora sem necessariamente se respaldar em valores estatísticos. Além disso, é complementada com a análise de quatro exemplos reais que expõem o tamanho poder da aliança para o sucesso ou fracasso de uma organização. O presente estudo possui a intenção de afirmar o importante papel das alianças estratégicas na atualidade. Diante de um cenário globalizado, caracterizado pela forte concorrência e pela mudança intensiva do mercado, as empresas buscam estratégias de sobrevivência que gerem uma cooperação e vantagem competitiva para as mesmas. Desta forma, serão apontadas as mais diversas formas de união entre as empresas, as vantagens e desvantagens sobre uma ótica nacional e internacional e as principais precauções a se tomar no momento da união/fusão entre as participantes. É importante salientar que as alianças estratégicas representam uma forte tática para se destacar no mercado competitivo, mas é essencial o estudo prévio da mesma, o planejamento na formação, os objetivos a serem alcançados e a preparação para enfrentar as possíveis diferenças culturais entre as empresas.

**Palavras - chaves:** alianças estratégicas, mercado competitivo e globalização.

## *Sumário*

1. INTRODUÇÃO .....	8
1.1 CONTEXTO HISTÓRICO .....	8
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA .....	10
1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA .....	11
1.4 OBJETIVO.....	11
1.5 METODOLOGIA.....	12
1.6 REFERENCIAL TEÓRICO .....	13
1.7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	15
2. ALIANÇA ESTRATÉGICA .....	16
3. FORMAS DE UNIÃO ENTRE AS EMPRESAS .....	19
4. COMO CRIAR UMA ALIANÇA ESTRATÉGICA .....	21
5. VANTAGENS E DESVANTAGENS NO AMBIENTE NACIONAL E INTERNACIONAL .....	24
6. CASOS DE SUCESSO .....	27
6.1 VALUE CHAIN ALLIANCE .....	28
6.2 OI.....	30
7. CASOS DE FRACASSO .....	33
7.1 ALPHASEMI X GAMMASEMI .....	35
7.2 AUTOLATINA .....	37
8. CONCLUSÃO .....	40
9. BIBLIOGRAFIA .....	44

# ***1. Introdução***

## ***1.1 Contexto Histórico***

Para melhor compreender e analisar o cenário atual é de suma importância o estudo das transformações ocorridas durante o tempo. O entendimento dos estágios vivenciados pelo homem: de pescadores e caçadores a agricultores, da vida migratória à sedentária, da subsistência ao lucro; é revelado pela conhecida "História". A seguir poderá ser estudado um pouco da transformação econômica da vida humana, desde o período pré - histórico até os dias de hoje.

Na antiguidade, a população vivia em uma economia de subsistência, onde a caça e a pesca eram formas de sustento, retirava-se da natureza os recursos necessários para se manter vivo naquele cenário. Os homens caracterizavam-se por ser nômades e coletivos, estavam sempre a procura de áreas mais ricas em animais e peixes e praticavam a coletividade, os bens pertenciam a todos sem qualquer preconceito ou restrição.

Com as alterações das condições climáticas, a agricultura e a domesticação dos animais ganharam espaço, permitindo a fixação do homem ao solo e fornecendo uma alternativa a alimentação que poderia suprir o esgotamento da fonte natural. As habitações construídas nas margens dos rios eram representadas pelas palafitas e a figura do pastoreiro caracterizada o homem desta época.

Com o passar do tempo, a humanidade se viu descobrindo o metal, o café, o açúcar e passaram a trocar entre si materiais e matérias – primas por recompensas. O objetivo não se restringia somente a sobrevivência, a intenção estava em desfrutar cada vez mais de novidades e ganhar vantagens

Podem-se considerar as grandes navegações como um forte exemplo de que a produção não se baseava somente naquilo que seria utilizado, havia um excedente que se destinava a venda ou a troca. E foi a partir desta prática que se originou o chamado comércio.

No decorrer do tempo, o homem promoveu muitas transformações que proporcionou o melhor fluxo de mercadorias e uma transação mais adequada, com o uso da moeda e



primitivas instituições financeiras. O comércio passava, então, a ser ágil e cada vez com um maior fluxo.

O comércio promoveu uma importantíssima colaboração para a sociedade. Ao consolidar tal atividade econômica em uma região, conseqüentemente gerava-se: desenvolvimento de novas tecnologias; criação de infra-estrutura como estradas, ferrovias, portos, pontes; implantação de meios de comunicações mais dinâmicos como telefones, correios; dentre outros benefícios que culminaram na conhecida globalização.

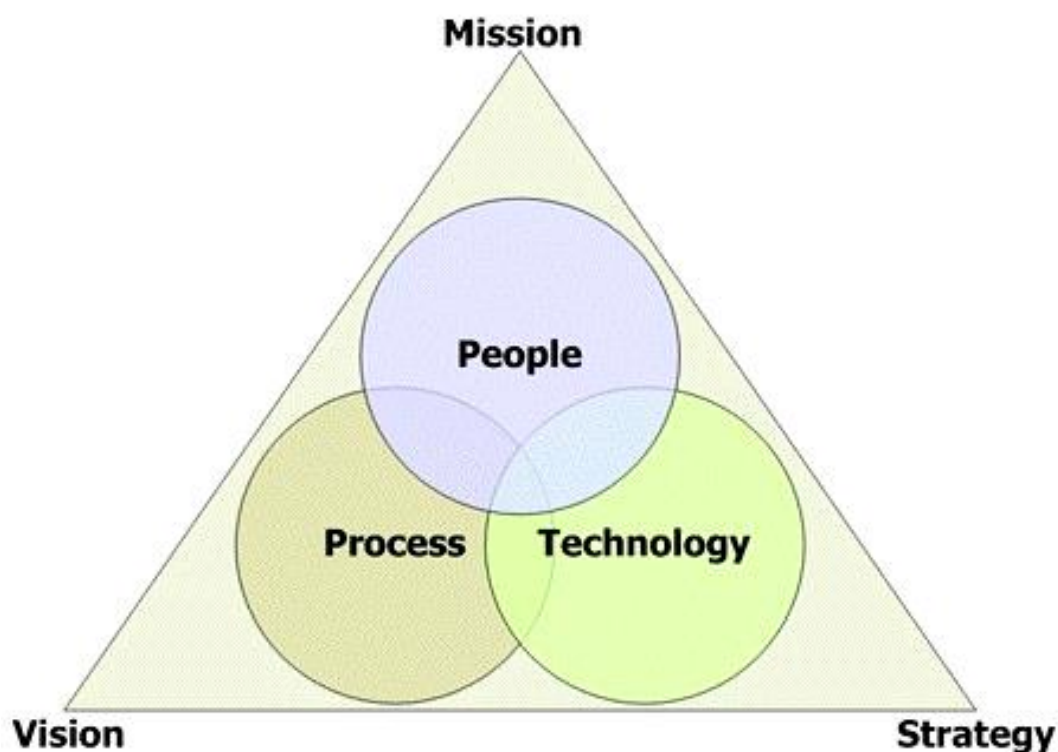
Nas ultimas décadas tem-se observado uma maior integralização das organizações no espaço global e um substantivo desenvolvimento no método de produção, que se tornou mais efetivo e eficaz. As empresas se engrandecem com maior velocidade tentando, a todo tempo, conquistar maiores mercados e derrubar os seus potenciais concorrentes.

Essas transformações que ocorrem no âmbito econômico e político mundial podem ser mencionadas como características do fenômeno chamado globalização. Sendo este impulsionando pelo desenvolvimento dos meios de transporte e de comunicação, levando a formação de uma aldeia global que permita uma maior proximidade entre as empresas e atenda as exigências e necessidades do capitalismo.

Para se destacar neste novo ambiente, as organizações buscam vantagens competitivas que lhe garantam um mercado seguro e um amplo desenvolvimento. A aliança estratégica surge como uma das políticas mais utilizadas pelas organizações para se destacar diante deste quadro.

“Ao perceber que há, de fato, uma lacuna entre aquilo que gostariam de fazer e o que concretamente, seus conhecimentos, potencialidades e que a melhor forma de fazê-lo era agregando esforços com as organizações afins.” (NOLETO, 2000, p. 17).

Figura 1.1 – Quadro resumo das principais variáveis de uma Aliança Estratégica



Fonte: CORPFLEX - Alianças Estratégicas - Plataforma Colaborativa

## ***1.2 Contextualização do Problema***

O fenômeno da globalização gerou significativas mudanças para o mercado capitalista. O processo mundial de integração cultural, política e econômica, impulsionado pela viabilização dos sistemas de transporte e de comunicação, não só exige participação das empresas em seu público-alvo, mas também aumento da produtividade, redução dos custos, melhoria da qualidade, qualificação dos funcionários e desenvolvimento de novas tecnologias.

A aliança estratégia surge diante deste cenário, onde a concorrência se encontra cada vez mais acirrada e a busca em conquistar novos mercados se tornou a grande meta. No mundo capitalista, as empresas sentiram a necessidade e verificaram a viabilidade em se unirem com o objetivo de alcançar o destaque frente a outras forças do mercado. Tendo em vista que a forte competitividade e a onipresença em diversos mercados são atividades bastante onerosas para as empresas.

As parcerias entre uma ou mais empresas são estratégias empresarias muito adotadas nos dias de hoje. Este mecanismo se deve ao ganho de acesso aos recursos valiosos das parceiras e a troca de experiência oriunda do capital intelectual e das diferentes maneiras de gestão de acordo com as tradições e costumes.

A formação de alianças ocorre tanto no âmbito nacional quanto no internacional, sem se limitar ao tamanho da empresa parceira. Elas não se estendem somente a países industrializados, diversas parcerias internacionais ocorrem entre empresas multinacionais e organizações emergentes, ainda em desenvolvimento.

### ***1.3 Formulação do Problema***

Com a crescente importância das estratégias empresarias no mundo capitalista, as vantagens e as desvantagens dessas parcerias devem ser rigorosamente estudadas e trabalhadas para que todo o investimento realizado não seja desperdiçado. Além disso, é necessário casos concretos que sirvam de exemplo e auxílio na compreensão deste mecanismo cada vez mais adotado no mercado.

É necessário salientar as condições para se estabelecer esse tipo de união com as empresas. O que é preciso ter? O que não se deve fazer? Quais são as principais precauções a se tomar? Como manter a estabilidade? Como gerir uma organização com diferentes culturas?

### ***1.4 Objetivo***

O objetivo deste presente estudo é evidenciar a utilidade e os benefícios trazidos pela união/fusão entre as empresas quando administradas de forma plausível, assim como os malefícios ocasionados pela má gestão. Para tal, serão exaltadas todas as diretrizes necessárias no processo de integração e as vantagens com elas acarretadas. Além disso, as desvantagens também serão

anunciadas de forma a permitir a criação de um sistema de gestão com o intuito de minimizá-las.

A meta é analisar os objetivos, oportunidades e riscos da Aliança Estratégica. Visa-se assim, um aprendizado consistente para salientar as principais vertentes do sucesso nesta fusão e evitar futuros erros em um futuro próspero.

## 1.5 Metodologia

A Metodologia do trabalho tenta explicar como se deu a relação entre o sujeito e a pesquisa. É o conjunto de procedimentos, métodos e técnicas utilizados na obtenção de conhecimento.

Esta ciência pode ser classificada sob diversos ângulos, conforme explicitado no quadro abaixo que procura agrupar os pensamentos de Gil (1991), Malhotra (2001), Bardin(1997), Cervo e Bervian (1996), Araújo e Oliveira (1997), Yin (2001) e Vergara (2005).

Classificação quanto aos objetivos específicos	Classificação quanto ao delineamento	Classificação quanto à natureza	Técnica de coleta de dados	Técnica de análise de dados
Pesquisa exploratória Pesquisa descritiva Pesquisa explicativa	Pesquisa documental Pesquisa bibliográfica Levantamento Pesquisa Experimental Pesquisa ex-post-facto Estudo de caso Pesquisa-ação	Pesquisa qualitativa Pesquisa quantitativa Pesquisa quantitativa-qualitativa	Entrevista Questionário Observação Documentação indireta Bibliográfica	Qualitativa Quantitativa

Quanto aos objetivos específicos, o presente trabalho é baseado em uma pesquisa exploratória, que tem “como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema” (GIL, 1991, p. 45). Ao longo do estudo, será nítida a preocupação em explicar os principais conceitos inseridos no termo aliança estratégica e todas as reais variáveis que se deve analisar para fazer parte dessa negociação.

Já em relação ao delineamento, ou seja, ao procedimento utilizado na coleta de dados, pode-se afirmar que foi utilizado a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. A primeira “é

meio de formação por excelência. Como trabalho científico original, constitui a pesquisa propriamente dita na área das Ciências Humanas. Como resumo de assunto, constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica.” (Cervo e Bervian - 1996, p. 48). Já o ultimo tem a função de aplicar a teoria a um caso prático, “é um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu ambiente real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos”( Yin – 2001).

A coleta de dados foi baseada na documentação indireta. Esta “consiste na leitura e análise de materiais produzidos por terceiros, que podem apresentar-se sob forma de textos, jornais, gravuras, fotografias e filmes, entre outras (LAKATOS; MARCONI, 1991). E a análise desses dados se deu de forma qualitativa, avaliando todo o conteúdo de textos jornalísticos e documentos institucionais.

A natureza do estudo é definida como qualitativa, visto que se dedica à compreensão dos significados sem a necessidade de apoiar-se em informações estatísticas.

## ***1.6 Referencial Teórico***

A preocupação central deste trabalho se prenderá aos benefícios e malefícios gerados através de uma aliança estratégica. Com base nos conceitos de capitalismo, globalização, mercado concorrencial e consumidor moderno poderá se compreenderá melhor a significativa procura pela formação de alianças.

O sistema impulsionador da globalização, do mercado concorrencial e do consumidor contemporâneo, é o chamado capitalismo. Este é um sistema econômico em que os meios de produção são de propriedade privada e com fins lucrativos; não há influencia do governo para ditar as regras do mercado. Segundo Adams Smith, o capitalismo é um sistema regido pela “mão invisível”, que conduzirá a uma condição de bem estar para toda sociedade. “Assim, o mercador ou comerciante, movido apenas pelo seu próprio interesse egoísta (*self-interest*), é levado por uma mão invisível a promover algo que nunca fez parte do interesse dele: o bem-estar da sociedade.” (Adams Smith, 1983)

A globalização, gerada pelo sistema capitalista, é um processo de integração econômica, social, cultural, política, que foi impulsionado pelo barateamento dos meios de transporte e comunicação dos países do mundo no final do século XX e início do século XXI.

Para Theodore Levitt (1983), o mercado global consistia na venda uniforme de produtos por todo o planeta, não existia mais o cenário de comercialização dos produtos para os países desenvolvidos e quando estes se tornavam obsoletos se destinava aos subdesenvolvidos com um preço mais acessível. Pode-se ainda mencionar as publicações de Marx e Engels no manifesto do partido comunista. Eles descreveram com precisão o que depois foi nomeado de globalização: “o descobrimento da América e da circum-navegação de África criaram um novo terreno para a burguesia ascendente. O mercado das Índias Orientais e da China (...) deram ao comércio, à navegação um auge desconhecido (...), os mercados continuaram a crescer (...). A necessidade de dar cada vez maior e mais extensa saída aos produtos lança a burguesia de uma ponta á outra do planeta (...). Os produtos das diferentes nações transformaram-se em patrimônio comum (...)”

O mercado é definido “por um local ou contexto em que compradores (procura/demanda) e vendedores (oferta) de bens, serviços e recursos estabelecem contatos e realizam transações. O mercado consumidor pode ser dividido no consumo das famílias, que visa satisfazer suas necessidades básicas e supérfluas, o consumo das empresas, que são compradores de recursos (trabalho, terra e capital) para realizar a produção e o consumo do governo, que compra recursos para dotar a sociedade de bens e serviços (infra-estrutura). Do ponto de vista econômico o mercado é um conceito que não implica necessariamente a existência de um lugar geográfico no qual as transações são efetivadas. Na prática as mercadorias podem ser comercializadas pelos mais diversos canais de distribuição como feiras, lojas, bolsas de valores etc. sendo o conceito de mercado aplicado em todos os casos. “Considerando um mercado com base na concorrência perfeita tem-se “um grande numero de compradores (consumidores) e vendedores (empresas) e cada um é tão pequeno que nenhum deles, agindo individualmente, consegue afetar o preço da mercadoria.” (Wonnacott,1985).

Diante de um mercado capitalista, marcado pela globalização e por um ambiente extremamente concorrencial, o perfil dos consumidores se modificou o suficiente. Para atender a exigência deste mercado, é preciso ter uma desejável vantagem competitiva e destaque de desempenho global. Eles avaliam a todo o tempo o perfil de cada empresa, as julgam e as comparam para assim tirar duas conclusões diante deste cenário de variedades de ofertas. “Ele busca discursos verdadeiros, autênticos e faz questionamentos sobre os produtos”. “Ele procura uma comunicação envolvente e não mais persuasiva”. “O consumidor contemporâneo prevê um

novo nível de relacionamento com os produtos, exigindo um novo modelo organizacional”. (Martha Savastano, professora de marketing da Fundação Getúlio Vargas (FGV))

Para se destacar neste mercado, muitas empresas estão se unindo com o intuito de ganhar força e vantagem competitiva. O presente estudo se concentrará em definir e explicar os conceitos e técnicas envolvidos na Aliança Estratégica. A luz de Teece (1992), Alianças estratégicas são “Acordos nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos e coordenando as suas atividades. Uma aliança estratégica implica algum grau de coordenação estratégica e operacional das atividades e inclui, entre outras, as seguintes operações: atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), transferência mútua de tecnologia, concessão de direitos exclusivos de produção e venda e acordos de cooperação na área de marketing. Alianças estratégicas podem ou não envolver participação acionária.”

## ***1.7 Organização do Trabalho***

Este presente trabalho é segmentado em seis capítulos teóricos, possuindo outros três destinados a introdução, conclusão e bibliografia. A seguir tem-se uma breve apresentação dos principais pontos abordados em cada segmento.

O primeiro capítulo abordará as principais definições de alianças estratégicas e as razões que justificam a significativa demanda na adoção dessa estratégia. Apresenta-se a visão de muitos estudiosos sobre o tema, a visão adotada no trabalho e as principais características desse tipo de fusão.

O segundo capítulo anuncia às principais maneiras de uma empresa se aliar a outra. É visto com detalhes cada tipo de aliança e como elas se dão.

Já no terceiro capítulo tem-se as vantagens e desvantagens acarretadas com essa estratégia. É estudado minuciosamente os pros e contras das tão renomadas alianças estratégicas.

Nos dois últimos capítulos são apresentados quatro estudos de caso que aplicam a teoria estudada no campo real. São mostrados dois exemplos, nacional e internacional, de alianças que tiveram um retorno satisfatório e mais outros dois exemplos, nacional e internacional, com retorno indesejável. Nestes capítulos são estudados os fatos, sucesso ou fracasso, e suas principais contribuições.

## ***2. Aliança Estratégica***

Existem muitas maneiras de se definir aliança estratégica. Diversos autores a definem de acordo com seus estudos e conceitos assimilados, mas todos se reportam a formação de parcerias.

A seguir encontram-se as principais definições.

Figura 2.1 - Definição de Aliança Estratégica segundo a Visão de Diversos Autores

<b><u>AUTOR</u></b>	<b><u>DEFINIÇÃO</u></b>
Teece (1992)	Acordos nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos e coordenando as suas atividades. Uma aliança estratégica implica algum grau de coordenação estratégica e operacional das atividades e inclui, entre outras, as seguintes operações: atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), transferência mútua de tecnologia, concessão de direitos exclusivos de produção e venda e acordos de cooperação na área de marketing. Alianças estratégicas podem ou não envolver participação acionária.
Hagedoorn e Narula (1996)	Alianças estratégicas podem ser classificadas de duas maneiras. De um lado, existem tipos que envolvem participação acionária, como joint-ventures e companhias conjuntas de pesquisa. De outro lado, há formas sem participação acionária, isto é, baseadas somente em contratos entre os parceiros. Nesse grupo encontram-se, entre outros, acordos de desenvolvimento conjunto de produtos, pactos de pesquisa conjunta, acordos mútuos de licenciamento e contratos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).
Dussauge e Garrette (1995,1997)	Projetos de colaboração implantados por firmas rivais, operando na mesma indústria. As firmas mantêm, entretanto, a sua independência. Essa definição exclui, assim, fusões e aquisições, as quais levam à perda de autonomia de pelo menos um parceiro. Também são excluídas parcerias verticais formadas por fornecedores e compradores.
Lorange e Roos (1996)	Empreendimentos de risco ao longo de uma escala contínua entre, de um lado, transações em um mercado livre (mercado) e, de outro, a internalização total (hierarquia). Temos, assim, as seguintes opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa mãe: fusões e aquisições, participação acionária, joint-venture, empreendimento cooperativo formal e empreendimento cooperativo informal.



Garai (1999)	Alianças estratégicas incluem acordos de esforços conjuntos na área de marketing, atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), colaboração no desenvolvimento de novos produtos, transferência de tecnologia e atividades de terceirização. Fusões e aquisições não são consideradas alianças estratégicas.
--------------	--

Fonte: KLOTZLE, 2004, p. 89.

Para se gerir uma empresa atualmente e garantir um sucesso e desempenho plausível, os empreendedores devem abandonar o espírito individualista e egoísta frente ao mercado. A confiança e a transparência são fatores primordiais para se submeter a algum tipo de fusão entre as empresas, como aliança estratégica, e ganhar destaque no mercado global.

Para o presente trabalho, adota-se a definição de Teece (1992) em que a Aliança Estratégica é a união entre duas ou mais empresas que desfrutam do mesmo objetivo, se baseando na confiança e na igualdade da partilha de competências. Este tipo de associação é utilizado para conquistar novos mercados, adquirir mais experiências, se destacar no ramo específico, reduzir custos, superar pontos fracos, iniciar novos projetos e se desenvolver no setor comercial e tecnológico. Tal fusão garante as partes envolvidas uma brusca troca de conhecimento e recursos, proporcionando uma maior parcela de experiências, recursos e habilidades.

As alianças estratégicas têm uma duração mínima, em geral, de 10 anos e ocorre principalmente entre duas empresas concorrentes. As empresas envolvidas nestas fusões são de pequeno e médio porte que lutam contra os gigantes do mercado.

De acordo com Lipnack e Stamps (1994), as alianças estratégicas possuem como grandes forças motivadoras as destacadas abaixo:

- Aquisição e compras conjuntas;
- Armazenagem e estocagem conjuntas;
- Coordenação de fornecedores;
- Serviços profissionais;
- Marketing conjunto;
- Venda em conjunto;
- Pesquisa de mercado;

- Avaliação de necessidades comuns;
- Marca conjunta;
- Prospecção de oportunidades e ameaças;
- Desenvolvimento conjunto de produtos e serviços;
- Desenvolvimento conjunto de processos;
- Compartilhamento de processos de pesquisa e inovação;
- Transferência e difusão de tecnologia;
- Programa conjunto de qualidade;
- Benchmarking;
- Compartilhamento de padrões internos;
- Certificação de padrões internacionais;
- Conhecimentos especializados e habilidades específicas de comércio;
- Habilidades básicas comerciais/profissionais;
- Habilidades gerais (treinamento).

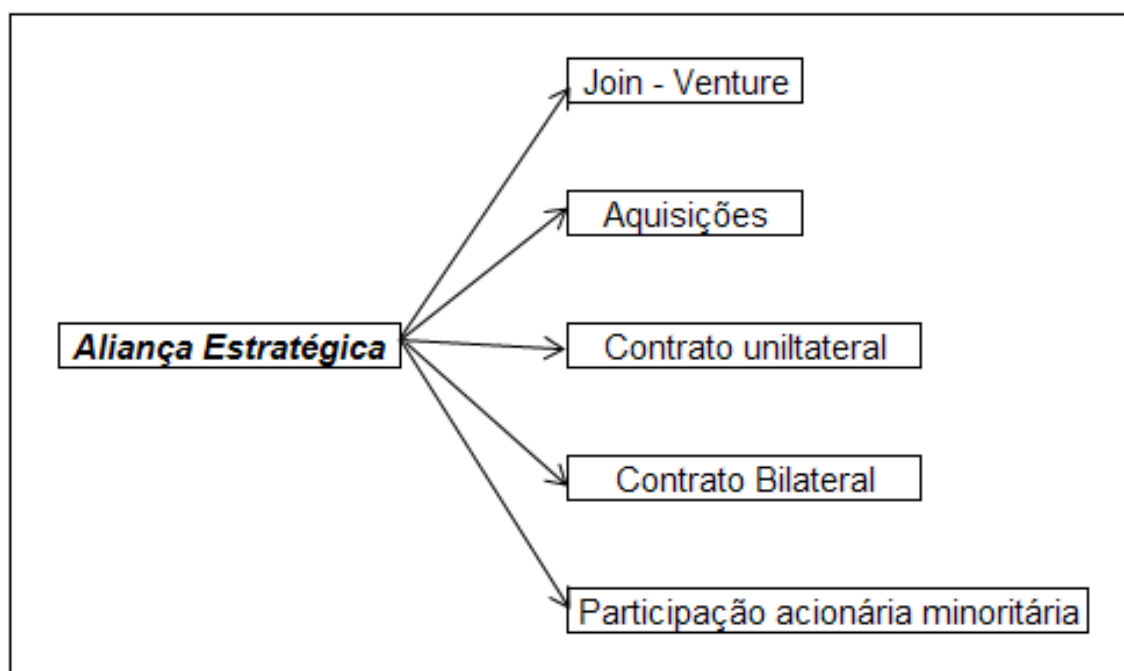
“Repensar as empresas, desintegrar e reconfigurar atividades importantes e permanecer flexível e atender ao mercado, através da criação e manutenção de posições de retaguarda e de opções estratégicas, constituem não surpreendentemente, o cerne da atividade empresarial [...]. As empresas precisam se tornar flexíveis, rápidas e ágeis, e as alianças estratégicas constituem a rota mais direta para essas qualidades.” (YOSHINO, 1996, p. 82).

### ***3. Formas de união entre as empresas***

O termo Aliança Estratégica é muito amplo e pode significar diversos tipos de união entre as empresas do mercado. Neste presente capítulo tem-se o estudo das principais formas de aliança estratégica, dentre muitas definidas por Lewis, Lorange e Roos, analisando o tamanho e o objetivo das empresas que adotam esse mecanismo.

A seguir encontram-se as principais alianças vistas no mercado contemporâneo:

Figura 3.1: Tipos de Aliança Estratégica



Fonte: Elaborado pela autora

O termo Joint Venture é utilizado para expressar as associações entre as empresas desde que estas não percam sua identidade jurídica. São alianças entre duas ou mais entidades que possuem o intuito de dividir o negócio, as responsabilidades, os investimentos e os lucros de determinado projeto. Em geral, estas são do mesmo porte e realizam um empreendimento em conjunto. Como exemplo, há a transação entre o proprietário de um terreno de ótima localização e uma empresa de construção civil. No âmbito das grandes empresas, pode-se mencionar a AmBev, que representa a aliança entre a Brahma e a Antártica; e a Autolatina, aliança no setor automobilístico entre a Ford e Volkswagen, que será estudado posteriormente.

As aquisições são a compra de uma empresa menor por uma maior. No caso da AlphaSemi e GammaSemi tem-se um exemplo nítido de aquisição. Também poderia citar a Nestlé, que adquiriu a Yopa e a Maggi, porém não incorporou sua marca, formando uma aliança entre elas.

O contrato unilateral representa a relação na qual uma parte possui somente os direitos e a outra os deveres. Neste, há a figura de apenas um credor, sendo o outro devedor. Somente uma das partes apresenta obrigações a serem cumpridas, e a outra está disposta e apta a receber seus direitos.

Já no contrato bilateral, os deveres e direitos são de ambas as partes. Os dois contratantes têm responsabilidades e obrigações diante do negócio. Todas as partes possuem iguais responsabilidades sobre aquilo que gerem, não podendo haver qualquer decisão sem que o outro membro concorde.

A participação acionária minoritária significa que certo acionista detém de uma pequena participação nos dividendos da organização. Eles investem seu capital na empresa e desta forma garantem o seu percentual de participação na formação e desenvolvimento do negócio.

Em suma, estas são as mais vistas no mercado. As alianças, na maioria das vezes, vem a suprir a necessidade de capital ou tecnologia, no entanto, uma organização melhor estruturada acaba por adquirir outra, ou pela estratégica de se destacar frente à concorrência, se fundindo com uma empresa do mesmo ramo e formando um Joint Venture. Tais táticas são vista com maior frequência no mundo com o passar dos anos, visto que gera grandes retornos financeiros e significativos empreendimentos.

## ***4. Como criar uma Aliança Estratégica***

A gestão e criação de alianças estratégicas devem se respaldar no claro desafio de administrar o fluxo de informações, na transformação cultural e no aprendizado organizacional. O fator primordial para o sucesso dessa estratégia está na confiança mútua entre os parceiros e em toda organização do processo. É preciso estabelecer alguns passos de forma a tornar a implantação do projeto mais fácil e eficaz.

Segundo um estudo da Ativa Management Group, o processo de criação de uma Aliança Estratégica compreende-se em quatro etapas: identificação, avaliação, negociação e implementação. No entanto, para se desenvolver tais etapas os comandos a seguir devem ser obedecidos: definir os objetivos, escolher os parceiros, definir as obrigações e direitos, definir a oportunidade, prevenir o impacto sobre as pessoas, assumir o poder do negócio, planejar a integração e concretizar a aliança.

Abaixo há a análise de cada tópico de forma sucinta.

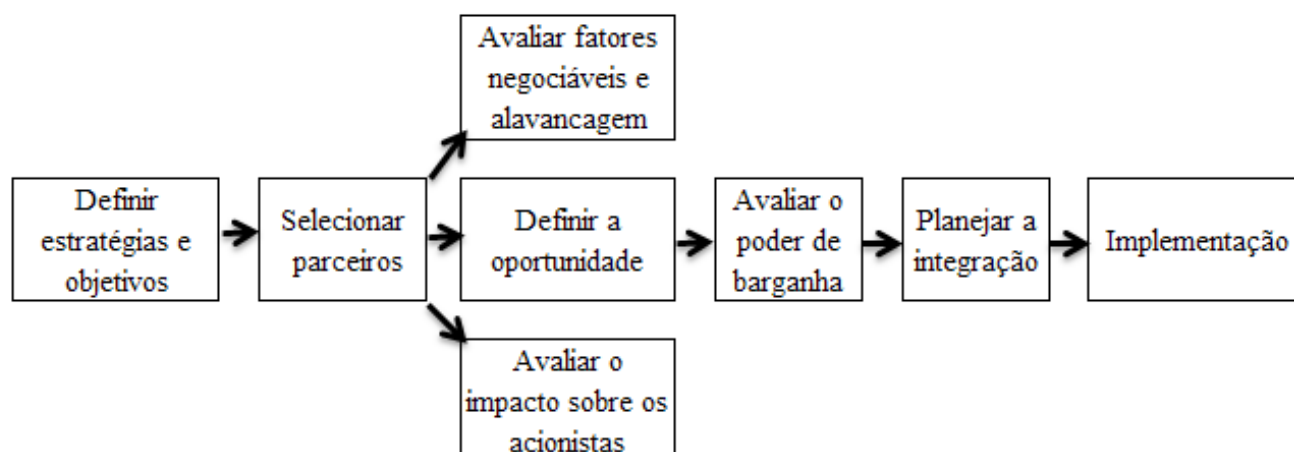
- Definir os objetivos: A empresa deve traçar o a sua pretensão diante da aliança estratégica que vai vir a se formar, seja ela reduzir os custos, ampliar seu mercado, inovar as tecnologias, dentre outras. Deve-se salientar que não é preciso estruturar perfeitamente os seus objetivos, visto que eles podem se modificar no decorrer da fusão.
- Escolher os parceiros: Para escolher o parceiro ideal, um estudo aprimorado dos possíveis parceiros existentes no mercado tem que ser realizado para que a empresa identifique aquele que melhor se enquadra em suas pretensões.
- Definir as obrigações e direitos: Definição de tudo que seu parceiro escolhido tem a ganhar ou a oferecer. Para realizar esta tarefa é preciso que se apure as vantagens de cada um, determine o que o parceiro tem a oferecer, fazer uma previsão das vantagens potenciais da organização sobre os produtos ou serviços prestados e outra previsão do valor que a empresa tende a gerar, avaliar a contribuição de cada parceiro e identificar

as possíveis desvantagens de cada aliança. "Definir claramente como a aliança se adaptará à estratégia da empresa também é importante para que se possa, no futuro, medir de forma precisa o desempenho da parceria" (GOMES-CASSERES, 1999, p. 61).

- Definir a oportunidade: Pensar no quanto a organização tende a crescer. O mais importante nesta fase é avaliar o compromisso de cada parceiro em enriquecer na Aliança Estratégica.
- Prever o impacto sobre as pessoas: Definir como que seus clientes irão interpretar essa fusão de empresas, já que eles irão ficar confusos quanto a quem recorrer. Além disto, deve-se analisar a cultura de cada organização para se adequar uma à outra e assim poder gerir o negócio.
- Assumir o poder do negocio: Nesta fase o interessante é definir a capacidade e os recursos envolvidos por cada parceiro, proteger os recursos da empresa que tomou a iniciativa de se fundir com a outra (deixando explícitos os motivos da proteção), analisar as demais alianças estratégicas já realizadas, assimilar quais razões atraem o parceiro para efetuar negociações e definir qual tipo de recurso o parceiro trará a aliança.
- Planejar a integração: Consiste em moldar a aliança de forma a atender suas necessidades e objetivos, estabelecer gestores de alto padrão e suas respectivas funções e tarefas e construir possíveis soluções em caso de falha na aliança.
- Concretizar a Aliança: Criação de uma estrutura flexível, baseada na confiança e na comunicação aberta entre os parceiros, prever o impacto da concorrência e o desenvolvimento da aliança, e estabelecer o dia certo para anunciar a chegada de uma nova aliança ao mercado.

A seguir tem-se a ilustração do caminho ideal na formação de aliança estratégica apresentado por Harbison e Pekar Jr.(1996). Pode-se perceber que o processo abaixo ratifica o apresentado pelo estudo da Ativa Management Group.

Figura 4.1: O roteiro para o sucesso em alianças.



Fonte: Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso, 1999.

Segundo Lewis, a aliança entre duas empresas pode ser comparada ao casamento, visto que: “Numa aliança os riscos incluem a eficácia com a qual as empresas irão trabalhar em conjunto. Como no caso de um casamento, isso não pode ser previsto com segurança no início. Uma cooperação bem sucedida se apóia na confiança e na compreensão mútuas, que somente se desenvolvem através de esforços ao longo do tempo.” Lewis (1992, p. 5)

## ***5. Vantagens e desvantagens no ambiente nacional e internacional***

As alianças estratégicas formadas no âmbito nacional visam garantir a sua presença naquele mercado regional. Ao se associar com outra empresa, seja ela concorrente ou apenas do próprio segmento, os empreendedores pretendem somar forças para não somente se manter, mas se destacar naquele cenário.

O poder da união entre as empresas é perfeitamente visto através dos benefícios e vantagens acarretados por esta estratégia. É através de alianças que se torna possível a redução de custos, aumento do mercado de atuação, acesso a diferentes conhecimentos e habilidades (capital intelectual), redução da concorrência, aumento do capital de giro, aumento da produção e rentabilidade, dentre outros. Porém, nem só de vantagens são compostas as Alianças Estratégicas, estas possuem grandes desvantagens que podem até mesmo culminar em sua destruição.

Além das vantagens já apresentadas, no mercado internacional existem benefícios significativos para uma organização que se alia a outra. É o caso das barreiras alfandegárias e legais que certos países possuem para manter seu mercado protegido. Quando há uma aliança internacional, a queda destas barreiras é imediata, proporcionando um maior e vasto mercado para as organizações e expressiva redução de custos.

No entanto, as vantagens são vistas em maior quantidade que as desvantagens no ambiente nacional do que no ambiente internacional. Este fato se explica devido às diferenças de culturas, tradições e crenças serem maiores entre um país e outro do que dentro do mesmo país. Pode-se imaginar, por exemplo, a facilidade de unir duas empresas de Minas Gerais e de São Paulo e a dificuldade de gerir a fusão entre organizações do Brasil e da Arábia Saudita.

Nas negociações deve-se levar em consideração a maneira de pensar, agir, interpretar, diagnosticar e controlar inerentes a cada gestor. É preciso salientar que tais ações citadas são diretamente influenciadas pelas ideologias e conceitos de cada um. Portanto, não é aceitável esperar que o outro tenha o mesmo comportamento que o seu diante de uma situação. Os



pensamentos são distintos devido a influencia de diversos fatores estudados a seguir.

A cultura, crença, valor, ideologia, idioma, comportamento e atitude se modificam bruscamente de um local para o outro. A maneira de se vestir no Brasil não é a mesma do que nos Estados Unidos, assim como o idioma, a forma de falar, os regimes de negociação, os padrões de ensino e a história. Tais fatores devem ser considerados em uma organização e além de tudo, respeitados, para que não se tenha atrito.

Portanto, as diferenças culturais não são se constituem como impedimento para que boas e admiradas Alianças Estratégicas sejam formadas. As empresas devem se esforçar para estudar e entender o perfil da outra, se adequando e alcançando, juntas, o sucesso e as vantagens proporcionadas por este tipo de estratégia. Os fatores que geram as desvantagens não podem ser limitadores das vantagens originadas pela fusão.

Algumas desvantagens e vantagens são ilustradas nas figuras abaixo.

Figura 5.1 - Desvantagens na formação da Aliança Estratégica:

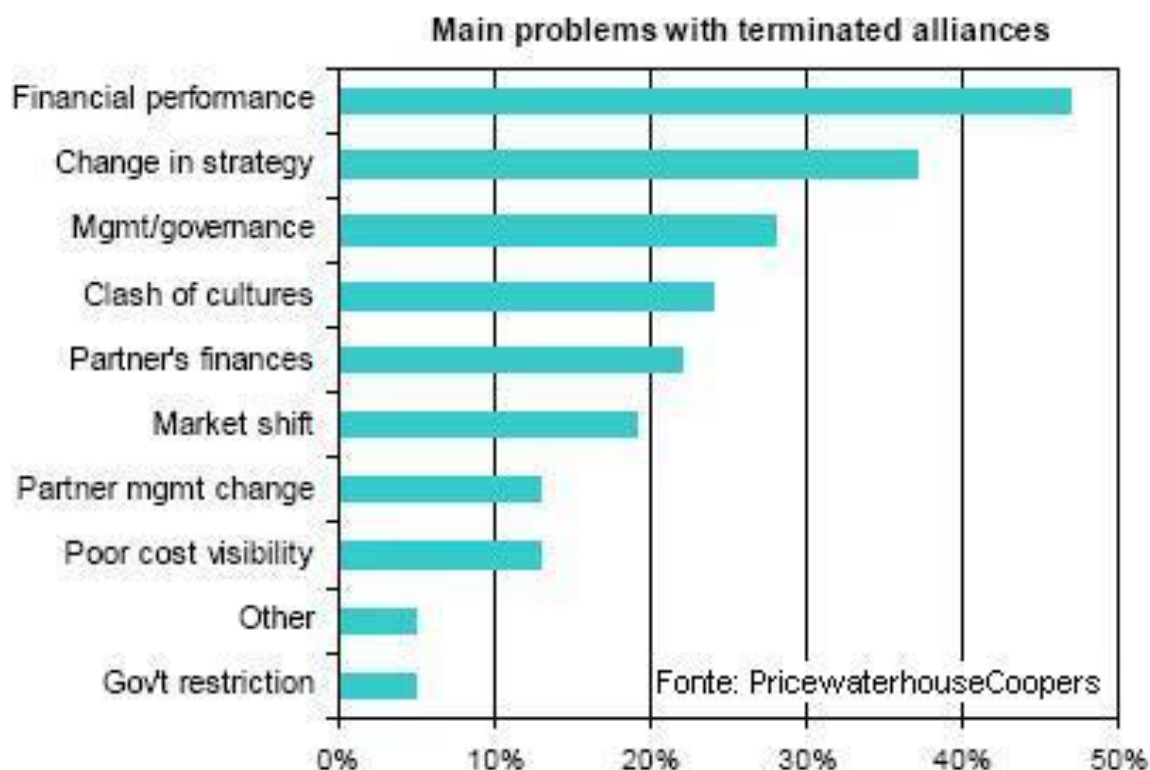


Figura 5.2 - Vantagens na formação da Aliança Estratégica:

<b><u>Fatores Motivacionais</u></b>	<b><u>Vantagens</u></b>
Acesso a capacidade técnica do parceiro estrangeiro	Aquisição de tecnologia, conhecimento do mercado do produto, materiais, fornecedores, produtos e serviços.
Acesso a capacidade de comercialização do parceiro estrangeiro	Mercados geográficos e de produtos, conhecimento de mercado geográfico, infra-estrutura de comercialização, marca reconhecida e clientes importantes.
Acesso a Recursos financeiros	Capital e crédito de longo prazo.
Acesso direto ao mercado externo	Superação de barreiras e restrições comerciais, obtenção de permissões regulamentares e atividades de acesso.
Redução de custo e risco	Redução de riscos e custos.
Mudança de posição competitiva	Bloqueio de competidores, escolha do competidor e formação da aliança.

Fonte: Adaptado de Kotabe et al.(2002)

## ***6. Casos de sucesso***

O grande objetivo do processo de aliança entre as empresas estaria no sucesso das mesmas. Este pode ser mensurado de diversas formas, como aumento do número de vendas, ampliação do mercado, redução de custos, dentre outros. No entanto, para se garantir o tão almejado sucesso, é preciso entender os principais fatores chave.

Barros et alli(2003) revelam que os empresários brasileiros, assim como os europeus e norte-americanos, assinalam como fatores chaves de sucesso, em 62,8% dos casos, questões relacionadas à gestão de pessoas e da cultura.

Tanure et alli(2007) oferecem um estudo sobre fusões e aquisições internacionais, realizado pela consultoria McKinsey, que revela os quatro principais fatores de sucesso, segundo as empresas consultadas. São eles:

- Retenção de talentos essenciais (66%)
- Comunicação eficiente (71%);
- Retenção de executivos (77%);
- Integração cultural (51%).

Já para o estudo realizado pela empresa KPMG (1999), os três fatores assinalados como essenciais para o sucesso dos empreendimentos de alianças empresariais foram: a seleção do grupo gestor, a resolução das questões culturais e a comunicação.

Harding e Rovit (2005) sinalizaram como fatores de sucesso, de acordo com a pesquisa realizada com executivos norte- americanos,os itens a seguir: integração das culturas desde cedo (83%), seleção criteriosa de líderes (81%), comunicação dos líderes (74%), métricas de sucesso estabelecidas e monitoradas (70%) e plano pronto antes de concluída a transação (65%), dentre outros.

Após conhecer a visão dos diversos estudiosos sobre o sucesso na estratégia de união entre empresas, fica claro que conquistar mercados, aumentar lucros e dividir custos não é uma equação tão fácil como parece. Não subestimar a cultura organizacional das empresas e entender e respeitar suas particularidades são grandes passos no caminho do sucesso.

Abaixo há dois casos, internacional e nacional, que exemplificam o descrito ate então.

## ***6.1 Value Chain Alliance***

Abaixo se tem o estudo de caso da aliança entre cinco empresas para o comercio exterior. Cisco, Compaq, Microsoft, Interchange e Modulo se fundiram para se destacar no mercado eletrônico, provendo soluções customizadas.

O objetivo da Aliança Estratégica esta centrada na prestação de serviços com tempo reduzido e com as recentes inovações do mercado tecnológico. A sua função se baseia em criar soluções na plataforma de software, desenvolver infra estrutura de dados voz-imagem, gerenciar informações entre fornecedores, dentre outras. Tais empresas são responsáveis pelo desenvolvimento de programas que dinamizam e agilizam a prestação de serviços das empresas.

Abaixo será explicitada a contribuição de cada parceiro na Aliança Estratégica

- Cisco: Fornecimento de infra-estrutura de networking; com routers, LANs e WANs swiches.
- Compaq: Oferecer o servidor Prosignia Pentium II.
- Interchange: Implantação e gestão de relacionamentos eletrônicos e consultoria.
- Microsoft: Disponibilizar infra-estrutura básica de sistemas operacionais como o Windows NT, o banco de dados SQL Server e aplicativos de comercio eletrônico e a Modulo com a arquitetura de segurança.

Como exemplo da utilidade dos serviços oferecidos pela aliança Value Chain Alliance é a indústria Cambuci que fabrica materiais esportivos Penalty e Asics. Abandonando o antigo método tradicional, caro e dependente das pessoas, a indústria oferece suas vendas via internet e proporciona ao consumidor conforto e agilidade no negocio, visto que o mesmo não precisa sair de casa para realizar sua compra. Alem disto, a aliança estratégica disponibiliza a todos os seus clientes, como a Cambuci, oportunidade de vender e comprar de forma mais eficiente a um custo mais baixo, criar novos canais de vendas, controlar o

inventário, integrar como sistema de gestão, automatizar as compras, otimizar giro de estoque, criar recursos para garantir competitividade, integrar os fornecedores para girar estoques com maior rapidez, reduzir custos administrativos e de telecomunicação.

A fusão das cinco empresas garantiu um significativo desenvolvimento no mercado de comércio eletrônico e uma vasto destaque da Aliança frente a concorrência. Tal estratégia de gestão propiciou resultados positivos a todas as organizações do grupo.

## 6.2 OI

No intuito de analisar os vários benefícios oriundos do sucesso na gestão de uma aliança Estratégica tem-se a seguir o estudo da maior empresa nacional de telecomunicações: OI.

A companhia OI pode ser perfeitamente representada como o símbolo do sucesso nas fusões, aquisições e alianças entre as empresas. Analisando toda sua bagagem histórica, é possível perceber que foi preciso se unir a outros grupos, culturas e ambientes organizacionais para atingir ao sucesso atual.

Com a privatização da Telebrás, em 1998 surgiram em cena duas grandiosas empresas que posteriormente dariam lugar a OI, a Telemar e Brasil Telecom. A primeira se restringia em atender a 64% do território nacional, representado pelos estados de Amazonas, Roraima, Amapá, Pará, Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe, Bahia, Minas Gerais, Espírito Santo e Rio de Janeiro. Já a segunda atuava em 30% do Brasil através dos estados do Acre, Rondônia, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Distrito Federal, Goiás, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Os 6% restantes do território nacional estavam representados pelo estado de São Paulo, dominado pelo Grupo Telefônica.

Em 2002 a antiga Telemar passa a se chamar OI. Com a implantação desta nova marca no mercado, a companhia conseguiu alcançar em dezembro do mesmo ano 1,4 milhão de clientes. Outro marco histórico foi à atuação da Oi – Telemar no estado de São Paulo em 2008. Estes fatos históricos mostram que a organização vinha ganhando força e espaço durante o tempo. Era somente a criação do solo fértil para a grande novidade de 2009.

O ano de grandes transformações culturais e organizações foi o de 2009. Neste, a OI compra a Brasil Telecom e ambas se tornam uma única empresa. Com esta fusão, a companhia passava a atuar em todo o território nacional. A mesma desenvolvia negócios de telefonia fixa, móvel, banda larga e internet e conseguiu ser a primeira empresa do país líder nos serviços de telecomunicações no mercado em que atua.

No processo de fusão entre as organizações foi preciso bastante trabalho para fundir todas as áreas estratégicas de ambas as empresas em uma só. Era necessário que o setor financeiro, suprimentos, RH, logístico, operacional, dentre outros, se alinhassem e chegassem a um ponto

em comum de gestão a partir daquele momento.

Além disso, foi preciso cuidar da qualidade de convivência no ambiente interno e na reputação desta aliança no ambiente externo. O ambiente dentro da organização tinha que ser o mais agradável possível, mesmo diante de diversas culturas, para que o resultado do trabalho fosse reconhecido pelos clientes externos da OI.

A união entre as empresas possibilitou a aquisição de capital intelectual, ampliação de mercado, significativo destaque na concorrência e trocas experientes de culturas e tradições. A plausível gestão desta aliança foi essencial para produzir a prestação de serviços esperada pelo cliente OI, gerar caixa, pagar as dívidas e investir na motivação dos funcionários e no produto/serviço da organização. Desta forma, a curva de crescimento da empresa só tenderia a aumentar, como está sendo evidenciado desde 2009 até os dias de hoje.

Em 2011 a OI anunciou a sua posição em atuar também no mercado internacional. Foi adquirida participação no capital da Portugal Telecom ratificando sua presença fora do Brasil. A intenção é sempre de expandir o mercado, prestar serviços com qualidade única no mercado e trabalhar para a satisfação dos funcionários e dos clientes OI com as fusões/aquisições ocorridas durante sua trajetória.

Figura 6.1 – Território Brasileiro e a atuação das empresas de telecomunicações.



Fonte: <http://arquivoetc.blogspot.com/2008/01/telemar-acerta-compra-da-brasil.html>

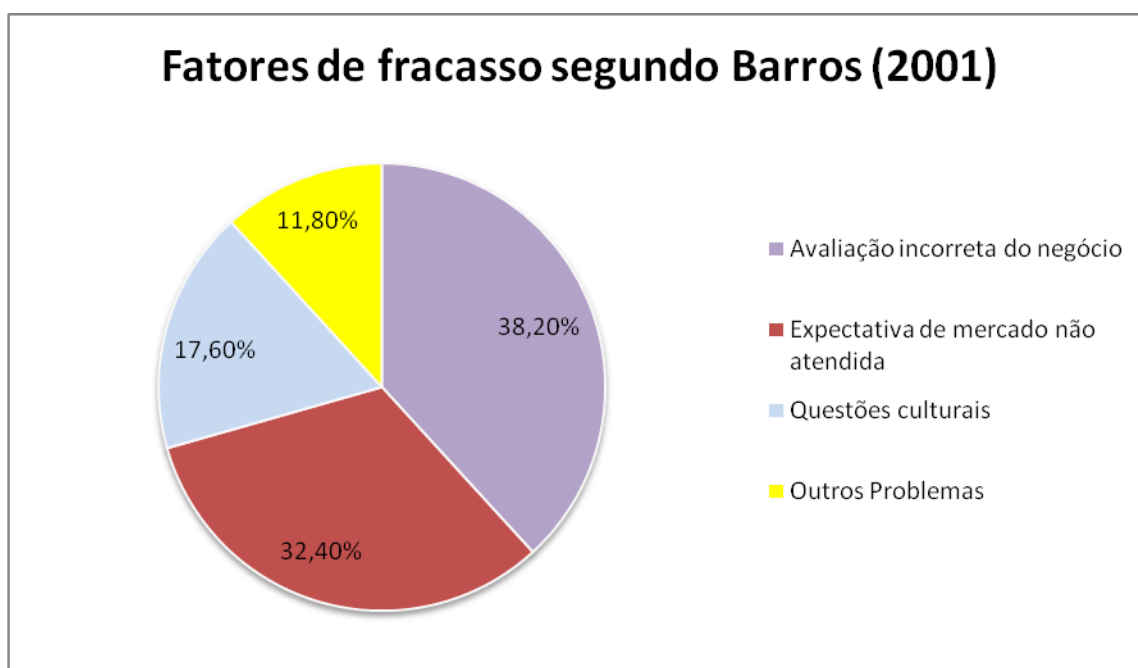


## 7. Casos de fracasso

Quando a aliança estratégica é implementada, os executivos temem pelo seu fracasso e almejam sempre o seu sucesso. No entanto, nem sempre as políticas realizadas conspiram para vitória do empreendimento. A seguir, tem – se o estudo dos principais estudiosos desse ramo referente aos possíveis fatores de fracasso.

Segundo Barros (2001), os principais problemas do processo pós-fusão/aquisição são, para 38,2% dos entrevistados, relacionados à avaliação incorreta do negócio; para 32,4%, à expectativa de mercado não atendida e para 17,6%, a questões culturais. Outros problemas corresponderam a 11,8% do total.

Figura 8.1 – Principais Fatores de Fracasso segundo Barros (2001)



Já Barros et alli(2003) afirmam que as principais razões para o insucesso das operações estariam relacionadas: à gestão de pessoas, à complexidade presente no encontro de duas culturas, à transferência de habilidades e competências, à retenção de talentos e ao clima tenso na empresa adquirida.

Já Tanure et alli(2007) acusam o atrito entre talento e competências, a perda de bens intangíveis (prejuízos na relação com stakeholders), os altos custos de transição e coordenação,

o travamento da sinergia e a falta de ajuste cultural, como os principais motivos para o fracasso de união entre as empresas.

Harding e Rovit (2005), através de pesquisa realizada com 250 altos executivos norte-americanos, relacionaram os motivos de fracasso das alianças estratégicas conforme informado a seguir: desafio de integração ignorados, sinergias superestimadas, problemas na integração de times de gestão e maquiagem da empresa-alvo para a venda.

Segundo Betania Tanure (2001), os problemas relacionados ao fracasso no processo de fusão e aquisição entre empresas podem ser listados como:

- A falta de racionalidade na fase de negociação, impedindo uma correta avaliação do negocio e sobrevalorizando os benefícios do mesmo.
- A não participação dos profissionais de Recursos Humanos nos processos de fusão e aquisição no que diz respeito à gestão de pessoas. Deve-se buscar compreender os impactos resultantes de culturas e políticas diferentes e ajustá-las à nova realidade.
- Um item responsável pelas falhas na fase de implantação é a falta de foco na execução do plano, que prejudica o alcance das metas.
- Na fase de integração, a falta de uma comunicação clara e de uma liderança forte dificulta a administração nos momentos de incertezas e gera muita ansiedade. Os líderes precisam se comunicar, de uma forma transparente, a visão estratégica da nova empresa e motivar as pessoas para canalizarem suas energias na direção desejada.
- Ainda na fase da integração, toda empresa deve estar envolvida no processo de mudança, principalmente os gerentes de linha, pois são eles que disseminarão a nova cultura e perseguirão as metas estabelecidas. A falta de preparação do terreno é um motivo de fracasso.
- Outro fator que deve ser evitado é a não sintonia entre o planejamento de integração e as razões estratégicas previamente determinadas, no processo de fusão e/ou aquisição.
- A não preocupação com os objetivos de curto-prazo - a redução de custo, a consolidação de funções administrativas e as vendas de negócios não essenciais - que geram resultados rápidos para os acionistas, impede que as organizações atinjam os de longo-prazo.
- A implantação de qualquer fusão e/ou aquisição será prejudicada se as equipes de trabalho não forem formadas com pessoas qualificadas e bem preparadas.

Após um amplo estudo sobre os possíveis fatores de fracassos no processo de união entre as empresas, tem-se a seguir dois exemplos verídicos, sendo o primeiro internacional e o primeiro nacional, de forma a ilustrar a teoria até então apresentada.

## ***7.1 AlphaSemi x GammaSemi***

A fusão ocorreu entre as empresa AlphaSemi e GammaSemi, ambas do ramo de semi - condutores industriais. Como características da primeira pode-se citar: burocracia, produção padronizada e em alta escala, líder de mercado, formalizada e dominante na aliança; já a outra e marcada por sua informalidade, produção customizada e em menor escala e pela facilidade em criar laços com seus clientes e fornecedores. Apesar de constituírem a mesma Aliança, são nítidas as diferenças entre as organizações, que quando mal geridas, podem culminar no fracasso dessa estratégica.

A razão para que estas empresas viessem a se unir esta na necessidade da AlphaSemi em adotar um recurso existente na GammaSemi ,conhecido como NAND flash memory, e no interesse das patentes já adquiridas. Além disto, foi adquirido também o planejamento e desenvolvimento da empresa adquirida.

Apesar de tantas pretensões positivas em relação a aliança entre as empresas de semi - condutores, a fusão acabou por não gerar resultados benéficos.Tal fato se deve a diferença na infra - estrutura das empresas, na forma com que cada uma lida com seus clientes, na maneira com que se aborda e utiliza os conhecimentos adquiridos e na forma política de se gerir a empresa.

O fracasso proporcionado pela aliança acabou por gerar conseqüências as empresas. Tendo em vista que a AlphaSemi foi quem adquiriu a parte de Planejamento e Desenvolvimento da GammaSemi, toma-se conhecimento que esta ultima teve que se adequar aos padrões da primeira, sofrendo assim, demasiados impactos.Analisando os malefícios gerados a empresa GammaSemi tem-se:

- Perda de funcionários qualificados e confiáveis devido a falta de sintonia com os demais membros.
- Perda de clientes fiéis a empresa, já que o padrão de produção deixou de ser customizado e passou a ser padronizado.

- Mudança na estrutura política da empresa, visto que a maneira infomalizada e natural de tratar seus clientes e funcionários foi substituída pela forma burocrática.

Contudo, é possível afirmar que a gestão não foi plausível, pois as diferenças deveriam ter sido analisadas e estudadas anteriormente. O fato de se fundir não é tão simples assim há necessidade de se avaliar os pontos fortes e fracos dos parceiros e definir a contribuição de cada um na aliança. Além disso, é necessário saber respeitar e se adequar aos padrões da outra sem gerar grandes impactos.

No exemplo estudado, era aconselhável um treinamento aos funcionários para se adequarem ao novo ambiente de trabalho, um maior enfoque na cultura e missão da organização e uma tentativa de minimizar qualquer eventual problema que viesse a surgir (conflitos entre funcionários, designação de cargos, divergências culturais). Em qualquer tipo de aliança há barreiras e dificuldades, basta saber enfrentá-las da melhor maneira.

## ***7.2 Autolatina***

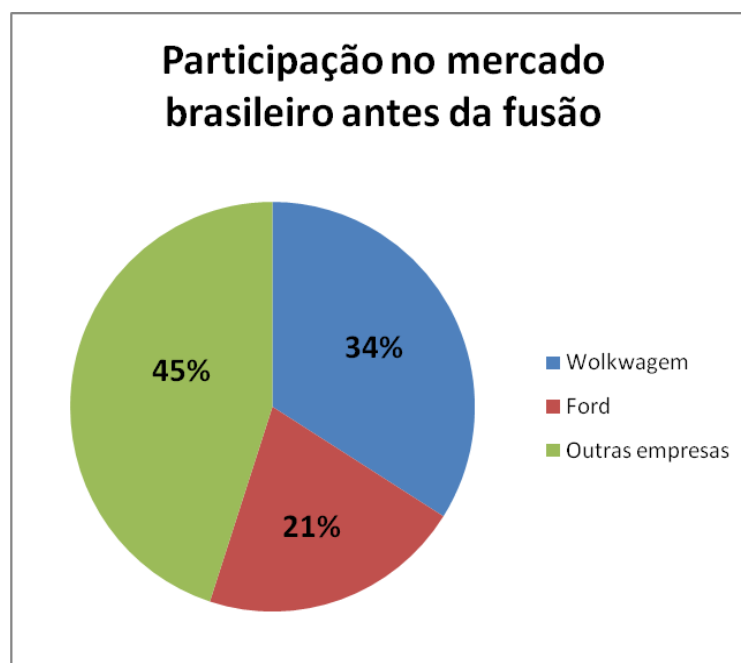
O ano de 1987 foi o segundo da posse do presidente José Sarney. Este período foi marcado pelo Plano Cruzado II, responsável pela significativa inflação que estava por mim e pela passividade da economia. Os carros brasileiros eram maquiados para tentar chamar atenção dos consumidores apaixonados pelo mercado internacional, no entanto, neste período a importação não estava permitida. Diante deste cenário restrito e estagnado, duas empresas automobilísticas viram na Joint-Venture uma possibilidade de se manter neste mercado.

A Autolatina foi uma Joint-Venture formada entre as empresas Ford e Wolksvagem que tinha como atuação o mercado brasileiro e argentino. Com o objeto de reduzir os custos, conquistar o mercado e unir o acabamento Ford com a mecânica Wolksvagem, a empresa foi criada no final dos anos 80, momento no qual o mercado automobilístico ainda se encontrava pacato.

A associação entre as empresas preservou toda a identidade da Ford e da Wolksvagem. Ambas mantinham sua independência em relação à produção, distribuidores e gestão administrativa. A Autolatina funcionava como uma troca de conhecimento intelectual, rateio de custos e ampliação da dominância no mercado.

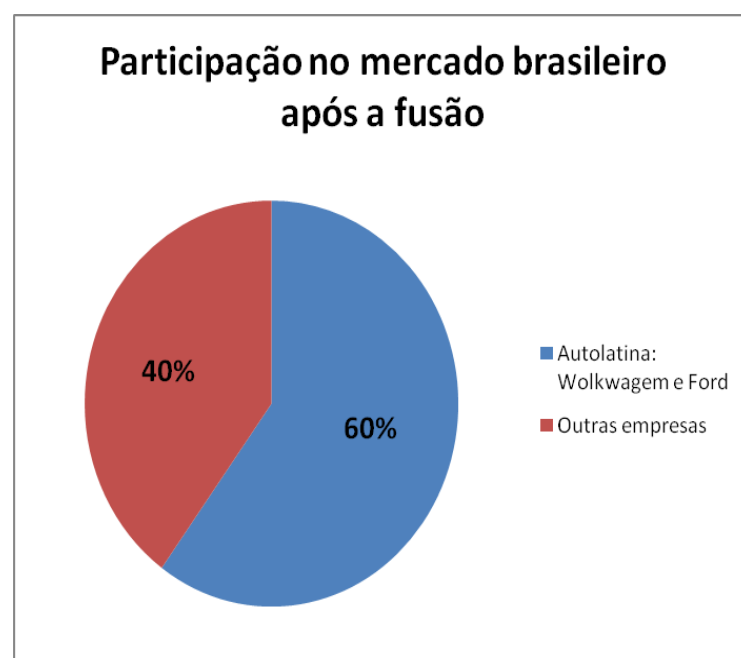
A seguir tem-se a participação no mercado brasileiro das empresas antes e após a Autolatina, evidenciando que no quesito dominância de mercado, esta associação gerou resultados agradáveis.

Figura 7.1 – Participação da Ford e Wolksvagem no mercado brasileiro antes da fusão.



Fonte: Elaborada pela autora

Figura 7.2 – Participação da Ford e Wolksvagem no mercado brasileiro após da fusão.



Fonte: Elaborada pela autora

No entanto, apesar de se apresentar como uma estratégia bem adotada pelas duas montadoras, a Autolatina venho apresentando suas dificuldades que acabaram por acarretar em seu término. A falta de investimento das empresas no negócio, a ausência da troca de conhecimento diante de um mercado agitado e dinâmico do mundo globalizado e os problemas enfrentados com o governo brasileiro (congelamento de preços e supervalorização da moeda, por exemplo) impediram o sucesso da associação.

Apesar da fusão, tinha-se claro a existência de duas empresas distintas, que muitas vezes não lutavam pelo mesmo ideal. A Ford e a Wolksvagem se viam disputando o mesmo mercado de consumidores, lançando carros cada vez mais concorrentes e aquecendo seus ambientes internos de forma separada para dominar cada vez mais o cenário externo.

A decisão de dissolver a Autolatina foi tomada em 1994, mas o fato somente ocorreu em 1996. Foram sete anos de existência que não foram bem sucedidos devido à falta de coletividade e o alto grau de independência de ambas as empresas.

## ***8. Conclusão***

Dentro do tema proposto, foi concluído que a aliança estratégia bem administrada é um mecanismo eficaz a ser adotado no mundo contemporâneo. Este caminho consegue reunir os processos, as pessoas e as tecnologias das empresas a fim de alcançar o sucesso na concorrência.

Apesar de ser um tema muito abrangente e definido de diversas formas pelos mais variados autores, o trabalho conseguiu apresentar as mais conhecidas formas de alianças e conceituá-las de acordo com sua tipologia.

Além disso, foi visto que as alianças entre as empresas podem ser equiparadas a um casamento, ou seja, assim como duas pessoas se unem para desfrutar do mesmo capital, dividir a residência e trocar experiências e aprendizados, as empresas buscam seguir a mesma linha. Ao se unir com outra organização, a aliança visa adquirir novas tecnologias e capital, dividir custos e trocar conhecimentos e habilidades técnicas.

As vantagens são inúmeras quando se tem uma aliança bem formulada e administrada. É perceptível o aumento de ganho nas vendas, redução de investimento em propaganda e marketing, maior nicho de mercado, queda no impacto da concorrência e desenvolvimento comercial e técnico das empresas como um todo.

Porém, nem só de facilidades e benefícios é composta uma aliança. Para formá-la, as empresas passam por algumas dificuldades e saber enfrentá-las é um fator decisivo para o seu sucesso. Quanto aos seus funcionários, a diferença de culturas, valores, ambientes e crenças podem vir a impactar na prestação de serviços dos respectivos. Os clientes devem ser aqueles que menos desfrutem de qualquer consequência gerada pela aliança. A infraestrutura e gestão das empresas que irão de aliar precisam ser respeitadas e estudadas para que nenhuma tenha consequências drásticas.

Foi observado que as alianças nacionais e internacionais devem ser analisadas de forma distintas devido à variável cultura. A gestão de duas empresas brasileiras é significativamente diferente da administração de uma aliança entre uma empresa americana e outra asiática.

Em suma, para agregar valor e obter vantagem competitiva, a melhor estratégia é constituir uma aliança. Através dela, é possível desfrutar de diversas vantagens, basta saber



administrar e gerir as diferenças e obstáculos. Hoje em dia, pode-se afirmar facilmente que não se ganha o mundo sozinho. É preciso abandonar o espírito individualista e egoísta e mergulhar no conceito de equipe.

A seguir é exposto um quadro resumo com alguns estudos já realizados sobre a parceria entre as empresas. Este documentário tem a intenção de analisar o impacto da aliança estratégica na rentabilidade e no valor do negócio. Dos 17 estudos realizados, 11 constataram sucesso, 3 fracassos e 3 não conseguiram identificar nenhum impacto. De forma geral, conclui-se que os casos bem sucedidos sobressaíram aos mal sucedidos, mostrando a forte influência da aliança estratégica na vitória de um empreendimento.

Tabela 8.1 – Sinopse dos principais estudos analisados sobre a relação na formação de parcerias estratégicas, geração de valor e aumento de rentabilidade.

Estudo	Amostra	Tipo de aliança estratégica	Metodologia	Impacto da aliança estratégica sobre a geração de valor ou rentabilidade
KOH e VENKATRAMAN (1991)	175 <i>joint ventures</i> na área de tecnologia de informação (1972-1986)	<i>Joint ventures</i>	Estudo de eventos	Impacto positivo no valor de mercado das empresas
HEALY, PALEPU e RUBACK (1992)	50 maiores fusões entre empresas de capital aberto nos EUA (1979-1984)	Fusões	Análise da <i>performance</i> operacional e estudo de eventos	Aumento da <i>performance</i> operacional e do valor da empresa
PARK e CHO (1997)	56 empresas aéreas (1986-1993)	Contratos Bilaterais	Análise do percentual de mercado	Ganho de percentual de mercado depende da idade das empresas envolvidas e do tipo de mercado
CHAN, KENSINGER, KEOWN <i>et al.</i> (1997)	345 alianças estratégicas nos EUA (1983-1992)	Alianças Estratégicas sem participação acionária	Estudo de eventos	Impacto positivo no valor de mercado das empresas, principalmente no caso de alianças técnicas
PARK e KIM (1997)	158 <i>joint ventures</i> na indústria eletrônica dos EUA	<i>Joint ventures</i> nacionais e internacionais	Estudo de eventos	Impacto no valor de mercado das empresas depende das contribuições e das relações entre os parceiros
DAS, SEN e SENGUPTA (1998)	119 alianças estratégicas nos EUA (1987-1991)	Todos os tipos, com exceção de <i>joint ventures</i>	Estudo de eventos	Nenhum impacto no valor de mercado das empresas
MOHANRAM e NANDA (2003)	233 <i>joint ventures</i> nos EUA (1986-1993)	<i>Joint ventures</i>	Estudo de eventos	Aumento do valor de mercados das empresas
BORDE, WHITE, WIAANT <i>et al.</i> (1998)	100 <i>joint ventures</i> nos EUA (1979-1994)	<i>Joint ventures</i> internacionais	Estudo de eventos	Nenhum impacto sobre o valor de mercado das empresas
ALFORD, HEALY e HWA (1998)	23 <i>joint ventures</i> no setor de bancos de investimento em Singapura (1974-1991)	<i>Joint ventures</i>	Análise do ROE (Retorno sobre o Patrimônio) e do ROA (Retorno sobre Ativos)	Nenhum impacto sobre o ROE e o ROA

Estudo	Amostra	Tipo de aliança estratégica	Metodologia	Impacto da aliança estratégica sobre a geração de valor ou rentabilidade
MATIAS e PASIN (2000)	33 maiores processos de fusões e aquisições no Brasil (1995-1997)	Fusões e Aquisições	Análise de indicadores econômico-financeiros pré e pós-aliança	Melhoria dos Indicadores Econômico-Financeiros
ROCHA, IOOTTY e FERRAZ (2003)	Aquisições (ótica das empresas compradas) de 120 empresas no Brasil (1990-1997)	Aquisições	Análise de indicadores econômico-financeiros das empresas adquiridas	Desempenho pobre das empresas adquiridas no período pós-aquisição
HANVANICH e ÇAVUŞGIL (2001)	23 <i>joint ventures</i> nos EUA (1985-1998)	<i>Joint ventures</i> internacionais	Estudo de eventos	Aumento do valor de mercado das empresas muito antes do anúncio de formação da aliança
NEIL, PFEIFER e YOUNG-YBARRA (2001)	89 empresas na área de tecnologia de informação (1987-1994)	Contratos Bilaterais	Estudo de eventos	Aumento do valor de mercado das empresas
SCHUT e FREDERIKSLUST (2002)	233 <i>joint ventures</i> na Holanda (1987-1998)	<i>Joint ventures</i>	Estudo de eventos	Aumento do valor de mercado das empresas
GUGLER, MUELLER, YURTOGLU et al. (2002)	Processos de Fusão em diversas partes do mundo	Fusões	Análise da <i>performance</i> operacional	Aumento da <i>performance</i> operacional.
RAVENS-CRAFT e SCHERER (1989)	2.732 linhas de negócio de empresas americanas (1957-1977)	Fusões e Aquisições	Análise de rentabilidade pré e pós-fusão	Impacto altamente negativo na rentabilidade
UENG, KIM e LEE (2000)	235 <i>joint ventures</i> nos EUA (1990-1995)	<i>Joint ventures</i> internacionais	Estudo de eventos	Aumento do valor de mercado das empresas, principalmente nas <i>joint ventures</i> com parceiros de países desenvolvidos

Fonte: Adaptado pela autora

## 9. Bibliografia

ACTIVE MANAGEMENT. Acesso em 16 de maio de 2011. Disponível em <<http://www.activemanagement.pt/cache/bin/XPQGONgXX343wIamX5Xv4lZKU.pdf>>

ALMEIDA, M.L . Como elaborar monografias. Ed. Cejup, 3ª ed, 1992

ARRUDA, M. C.; ARRUDA, M. L. Alianças estratégicas internacionais: desempenho e estratégias de marketing. Revista de Administração de Empresas, v. 38, n. 1, p. 27-37, 1998.

ARRUDA, M. C.; ARRUDA, M. L. Alianças estratégicas internacionais: desempenho e estratégias de marketing. Revista de Administração de Empresas, v. 38, n. 1, p. 27-37, 1998.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS. Acesso em 22 de maio de 2011. Disponível em <http://www.anpcont.com.br/site/docs/congressoI/03/EPC079.pdf>

AUTOLATINA CLUBE. Acesso em 15 de junho de 2011. Disponível em: < <http://www.autolatinaclubes.cjb.net/>>

BARROS, Betania Tanure: O Encontro das Culturas Organizacionais, In: Fusões, Aquisições e Parcerias. São Paulo: Atlas, 2001.

CASES DE SUCESSO. Acesso em 20 de junho de 2011. Disponível em <[http://casesdesucesso.files.wordpress.com/2008/03/aliancas\\_estrategicas.pdf](http://casesdesucesso.files.wordpress.com/2008/03/aliancas_estrategicas.pdf)>

CASSERES, Benjamin Gomes. *A próxima geração das alianças: estratégia em primeiro lugar*. HSM Management, São Paulo, ano 3, n. 15, p. 57-64, jul./ago. 1999.

CORP FLEX. Acesso em 2 de junho de 2011. Disponível em <<http://www.corpflex.com.br/site/conteudo.asp?idConteudo=109>>

INTERNATIONAL JOURNAL OF INFORMATION MANAGEMENT – Why the whole is less than the sum of its parts: Examining knowledge management in acquisitions – Pages: 81, 82 e 83.

LYNCH, Robert Porter. *Alianças de negócios: uma arma secreta, inovadora e oculta para vantagens competitivas*. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias*. São Paulo :Atlas, 1992.

MICROSOFT. Acesso em 16 de maio de 2011. Disponível em <<http://www.microsoft.com/brasil/pr/ccimm.htm>>

NOLETO, Marlova Jovchelovitch. *Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática*. São Paulo: Global, 2000. (Coleção Gestão e Sustentabilidade).

OI- RELAÇÕES COM OS INVESTIDORES. Acesso em 20 de junho de 2011. Disponível em <[http://ri.oi.com.br/oi/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=27892](http://ri.oi.com.br/oi/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=27892)>

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 18. ed.- Rio de Janeiro: Campus, 1986.

REVISTA DE GESTÃO. Acesso em 29 de junho de 2011. Disponível em <<http://rege.masteraut.com/ojs/index.php/rege/article/view/200/193>>

ROOS, Johan; LORANGE, Peter. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996.

SMITH, ADAM, Uma investigação sobre a natureza e Causa da Riqueza das Nações. Coleção Os Economistas. São Paulo: Nova Cultural, 1983.

TELMO RYOITI. Acesso em 2 de junho de 2011. Disponível em <<http://telmoryoiti.wordpress.com/2007/03/13/autolatina/>>

UFF. Acesso em 17 de junho de 2011. Disponível em <<http://www.uff.br/sta/textos/fv001.pdf>>

WONNACOTT, Paul; CRUSIUS, Yeda Rorato; CRUSIUS, Carlos A; WONNACOTT, Ronald J. Introdução à economia. São Paulo: McGraw-Hill Companies, c1985. 552p. ISBN (Broch.)

YOSHINO, Y. Michael; RANGAN, U. Srinivasa. *Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização*. São Paulo: Makron Books, 1996.